开篇词 | 为什么每个人都应该学会复盘？

2021-02-01 张鹏

跟着高手学复盘

进入课程 >

讲述：张鹏

时长 11:21　大小 10.41M

你好，我是张鹏。

很高兴能在这门课程中与你相遇，和你分享我的复盘方法。

作为**独立商业顾问**和**工信部数字化管理特聘专家**，我做复盘已经有将近 20 年了。在这个过程中，我深刻地体会到复盘在职场中的重要性。

所以我认为，复盘已经成为一项职场必备技能，而且越早学会学好。

不是只有高管才要学复盘

你可能会想：“复盘不都是公司高管来做的吗？我又用不上。”如果你有这种想法，那么**你可能要更新一下自己的认知了！**

首先，也许复盘是由中高层组织的，但有些具体工作往往会安排给下面的人做，比如资料准备和数据分析。所以，**复盘能力是你现在就用得上的。**

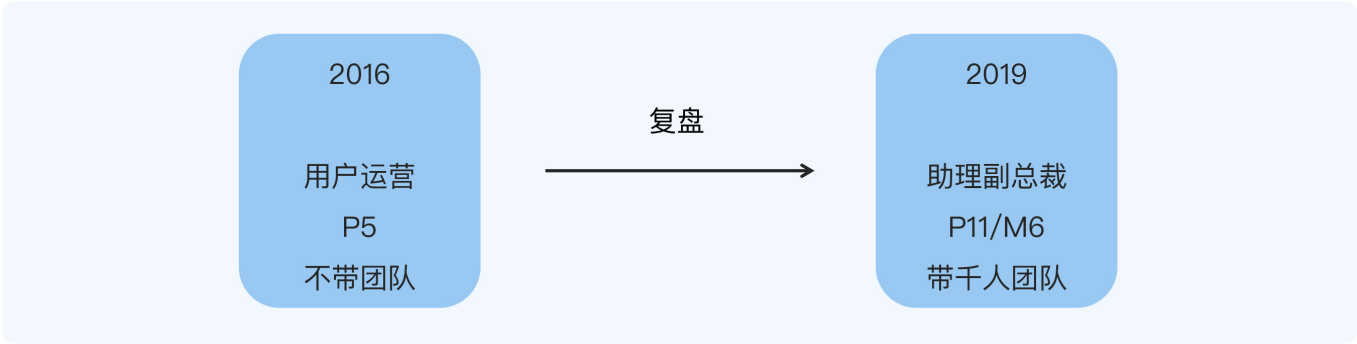
其次，复盘能力是团队负责人的一项重要能力，学会复盘，你就更有机会从基层员工成为一线主管，从一线主管成为部门经理。所以，**复盘能力很可能会成为你晋升的关键。**

跟你介绍一个我亲自指导的案例吧。

2016 年，我的一位朋友加入了一家创业公司，担任**用户运营**，职级相当于**阿里 P5**，手底下**没有带人。**

当时他的很多同事都有 BAT 大厂经历，从背景资历看，他的上升通道很窄。

但是，在我连续两年的指导下，他**凭借复盘能力实现了职场跃升**，现在已经升任**助理副总裁**，相当于**阿里 P11/M6**，分管一条年营收几十亿的业务线，**团队规模也到了千人级别。**



你可能会想：“**凭什么说这是凭借复盘能力实现的呢？**”别着急，我一步一步来为你拆解。

第一步，在领导做复盘的时候，他承担了用户调研和数据分析的任务，发现如果把**海量产品的 C2C 匹配模型改为头部产品的 B2C 直卖模型**，效果会更好。

这个发现，让他得到了领导的认可和器重。

第二步，由于当时公司内部并没有做 B2C 的团队，**他主动申请以内部创业的形式组建团队**，执行复盘结论。

于是，他争取到了带团队的机会，招来了两个兼职实习生，Title 也变成了部门经理。

第三步，**他们团队全都使用我的复盘方法做迭代，反复优化匹配模型和客群画像**，从 2017 年开始连续 8 个月的月环比增长达到 100%，又在接下来不到 2 年的时间里增长了 400%。与此同时，这家公司也在 2017～2019 年实现了 1000 倍的业务增长，并顺利完成了 IPO。

现在，不只是他实现了职场跃升，当初那两位实习生也已经成为了带百人团队的主管。

复盘的常见问题

听完这个故事，你可能会想：“这个案例太特殊了，其他人做复盘也有这么顺利吗？”其实这并不是个例，这些年我手把手教过很多人做复盘，像这样成功的例子还有很多。

不过我很理解你的疑问，在做复盘的时候，我们的确会遇到不少问题，最典型的就是以下这些。

第一个问题是，复盘变成了甩锅和背锅。

事情一旦没做好，大部分人都不愿意承认自己的失误，只想在别人身上找原因。

之所以会出现这种情况，原因在于很多人**错误地理解了复盘的目的**，认为复盘是**对过去的追责和惩罚**，所以就会有意逃避，逃避不了，就只好把责任甩给别人。

其实恰恰相反，复盘的目的应该是对**未来的优化**。所以，复盘虽然也包括**对过去事实的总结**，但更重要的是**对原因的分析**和**对认知的修正**。

比如在前面的案例中：

1. 整理用户和行业资料，这就是对事实的总结。
2. 找出原来 C2C 策略的问题，这是对原因的分析。

3. 认识到用户的痛点不在于产品丰富度，而在于匹配精准度，这就是对认知的修正。
4. 用 B2C 模型取代的 C2C 模型，这就是对未来的优化。

当我们不以追责和惩罚为目的来做复盘，把重点放在对未来的优化上，才可能拥有“群众基础”，这是复盘的前提。

第二个问题是，不知道怎么得到有价值的复盘结论。

面对大量的资料，很多人找不到分析的切入点，更不用说制定针对性的改进计划了。

这是因为，**准确地分析原因和修正认知，需要比较强的洞察力。**你要从盘根错节的信息中抽丝剥茧，定位到问题的本质。

比如在前面的案例中，我的朋友在内部创业的第一年也走过弯路，虽然优化匹配模型提高了引流转化率，但是到年底并没有实现业务目标。

后来我指导他继续复盘，确认了引流转化手段本身没有问题，但是客群画像还不够精准。于是他第二年升级了客群画像，业务才终于迎来了爆发式增长。

第三个问题是，复盘结论得不到别人支持。

很多人都遇到过这样的情况，复盘的意见得不到领导的资源支持，其他部门的同事也不愿意帮忙出力。

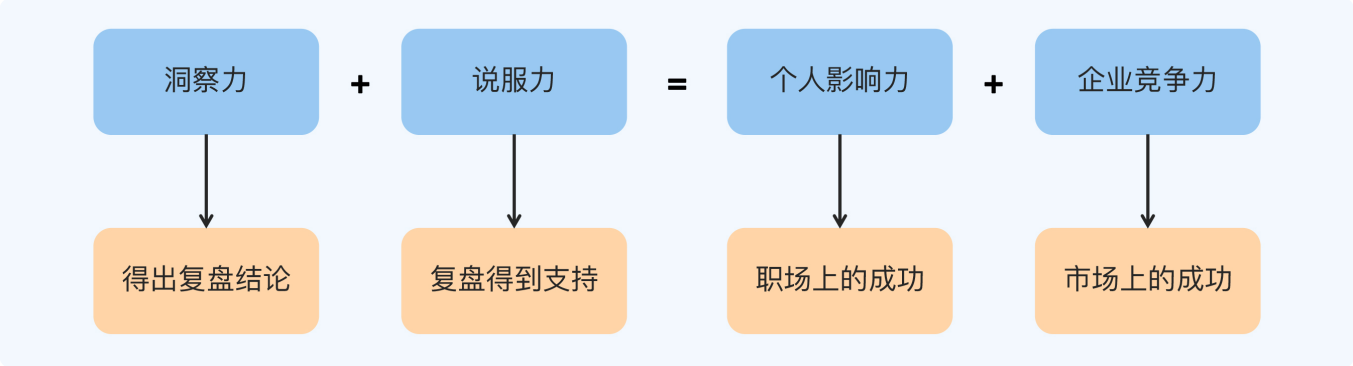
这是因为，**让自己的想法得到别人的支持，需要比较强的说服力。**你要充分利用手头的资源作为筹码，并且站在对方角度思考问题。

我的朋友一开始提出要内部创业的时候，他的领导也很犹豫。那么他是怎么做的呢？

1. 提交完整的商业计划书详细地阐述规划，并承诺每个季度都会向领导汇报成果和复盘结论，**让领导觉得更加可信和可控**。
2. 提出用自己未来 1 年的工资作为项目预算，而公司只需要多提供 2 个 Head Count 名额和工位，**让领导看到自己的决心和信心**。

3. 算了一笔账，公司还没有做 B2C 的团队，就算最后营收没有达到目标，至少打造了一支专业团队，**让领导看到兜底的收益**。
4. 业务开始爆发式增长之后，马上跟领导争取更多的资源和政策倾斜，结果**其他部门都争先恐后地来主动寻求合作**。

所以，虽然总结事实的能力也很重要，但它属于复盘的基本功。**对市场的洞察力和对别人的说服力，才是复盘的核心能力**，它们最终也将体现为你个人**在职场中的影响力**，以及你的公司**在市场上的竞争力**。



复盘的课程安排

基于对复盘目的和核心能力的理解，我把这门课程分为三个部分。

第一部分是基础概念篇（3 讲）。

我会带你了解复盘的本质，为你解读几种传统复盘模型的特点，并且介绍一个由我自己原创的、更加适应当下的**复盘模型**。同时，我也会教你怎么利用这个模型来完成不同类型的复盘。这是你**掌握洞察力和说服力**的必备条件。

第二部分是实操流程篇（9 讲）。

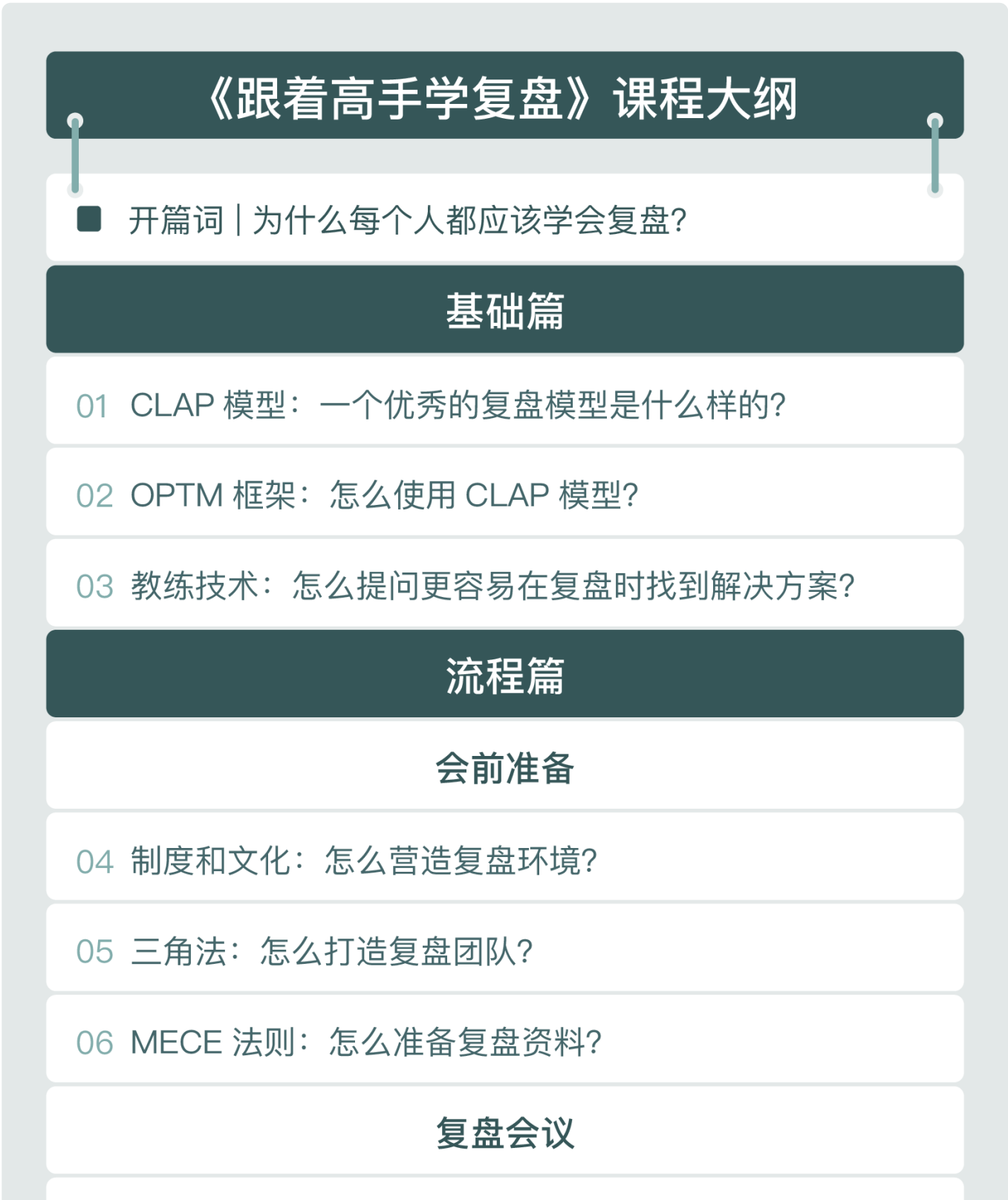
我把一个完整的复盘流程分成了会前准备、复盘会议和会后执行三个阶段，其中复盘会议是核心阶段。

我会为你拆解每个阶段的不同环节，介绍每个环节的**常见问题、解决方案与实践经验**，教你**怎么使用相关的复盘工具**来组织团队完成复盘，从而**帮助你提升在职场中的影响力**。

第三部分是实战案例篇（6 讲）。

我会从组织结构、公司战略、业务节点、组织管理、财务预算和人才发展等六个典型的、能创造巨大商业价值的**实战场景**出发，详细解读我**最近 3 年亲自操盘**的**真实案例**。

这些案例会为你提供解决各类问题的参考模板，从而**让你能够帮助公司提升在市场上的竞争力**。



07 五步法：如何召开一次高效的复盘会议？

08 事实比较：如何快速比较目标与结果？

09 逻辑分析：分析原因中的注意点都有哪些？

10 假设审视：总结规律，怎么才能给归因做好减法？

会后执行

11 OKRAP：怎样根据复盘结果制定计划？

12 Double Check：怎么评估一次复盘的效果？

实战篇

13 组织结构设计：变动一个职位就能增加 1000 万利润吗？

14 战略升级：4 年增长 100 倍的跨境电商做对了什么？

15 业务关键点：只改进一个节点，就能增长 50% 吗？

16 打破部门墙：流程型组织为什么能提升 20% 的人效？

17 预算制定：人头和财务预算到底怎么定？

18 人才培养：怎么把人才转化成实际生产力？

结束语 | 复盘，见天地见众生见自己

跟我学复盘的理由

你可能会想：“教复盘的人那么多，为什么一定要跟你学呢？你和别人有什么不一样呢？”

第一，多元的视角让我拥有很强的洞察力，这是一般人不具备的。

一方面，我做过**独立的咨询顾问**，掌握了大量不同行业和不同类型的案例，拥有**横向对比**的视野，可以迅速诊断出问题的症结所在。

另一方面，我也当过**公司创始人**，完整地经历过公司发展的不同阶段，拥有**纵向透视**的视野，可以迅速给出问题对应的改进方案。

这些经验可以让你的复盘不再是走过场，而是能够真正产生价值。

第二，管理的经历让我拥有很强的说服力，这也是一般人不具备。

我担任过 **HRVP**（人力资源副总裁），参与过很多次跨部门资源整合，也解决过很多起部门冲突。也许你会认为，因为我是高管，才有这样的控制力。

但其实就算是高管，如果观点和方案不能服众，只靠威权强压，团队氛围和执行效果肯定会很差。而我恰恰是因为在公司有足够的影响力，说话有分量，才被一步一步被提拔到 HRVP 的位置上。

这些经验可以让你在复盘时走出“不是甩锅就是背锅”的死循环，获得高层的认可和同事的支持。

第三，轻理论重实践、轻概念重工具的课程安排，让我的复盘方法拥有很强的可复制性，这是一般方法不具备的。

如果你看过市面上其他关于复盘的书籍和课程，多半会有这样的感觉：学了一大半，作者还在讲理论和概念，比如复盘的定义、理念、角色和类型等等。

你学了很久，觉得好像很有道理，结果还停留在纸上谈兵的阶段。领导让你组织一次复盘，你瞬间蒙了，不知道具体先做什么、再做什么。

而在刚才的课程安排中，你可以看到，我讲基础概念的部分非常少，绝大部分内容都在讲实操流程和实战案例，我教给你的是可以直接复制的流程工具和案例模版。

这样的设计可以让你即学即用，将学到的复盘能力直接在工作中落地。

最后，你在复盘的过程中遇到过什么问题，或者你对这门课程有什么期待呢？欢迎在留言区跟我交流，我一定会认真答复。

我是张鹏，我们下一讲见！

11 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇 01 | CLAP模型：一个优秀的复盘模型是什么样的？

精选留言 (11)

写留言

诚
2021-02-01

非常认可老师那个点，复盘是为未来优化提供方向而非追责的方式。个人感觉做技术的，技术抽象理解，复盘也是个很好的手段，期待后面的实操篇，跟老师一起学习

作者回复: 这个是看到重点了👍

4

一个有志气的DB
2021-02-01

最近一直在研究对每日复盘的思考模式以及思维。以前极度缺少这部分的思考，导致以前的错误问题直至今天也会偶发，看了老师的课程列表好像没有讲到关于自身规划或者每日的复盘，希望老师后面能加餐，多讲讲关于每日自我复盘的思考模式。

展开

作者回复: 注意收听下一讲，可能有你想要的😁

4

Jeff
2021-02-02

在这个高度不确定的乌卡时代，快速迭代，小步快跑是企业组织生存发展的基本功。好的复盘效果直接决定了迭代的方向和精准度，复盘在这个时代变成了无比重要的工具。洞察力和说服力是复盘有效的核心能力，这个洞察实在太妙了！过去很多时候自己有洞察，但是说服力不足，导致复盘效果不理想。一定要认真学习这个课程！

展开

作者回复: 嗯嗯，说服力也是重点

2

carol
2021-02-01

我想做自我复盘，把自己当成研究对象😂

展开

作者回复: 太赞啦👍

2

spark
2021-02-01

复盘能力是我的短板，很期待这门课程的内容。
通过“复盘能力”突破自己职业发展瓶颈很值得学习，少就是多，把一件事情做到极致就是成功。

展开

作者回复: 太对了，less is more，多容易，少非常不容易。

2

美童说少儿英语～小范...
2021-02-02

期待

展开

1

Geek_76f12d
2021-02-02

总算等到复盘的课了，万分期待

展开

1

R20114
2021-02-02

定期复盘，才能更好地掌控成长和发展，

展开

作者回复: 复盘也是成长的一部分😀

1

ubuntuMax
2021-02-12

复盘是一个人不断刷新和调整认知状态的好办法，期待学习后面章节

作者回复: 👍

ada
2021-02-07

一线执行层对于复盘，感觉像是责任的甩锅和争功大会，以前比较反感，没有得到要领。今天算是打开了新世界，加强学习

展开

作者回复: 👍

Linrondy.C
2021-02-03

以前都是在做自我复盘，对说服力这方面没有太多的要求。今天算是发现了新世界的大门吧

作者回复: get到重点👍